TELQUEL

LE MAROC TEL QU'IL EST

SÉRIE SPÉCIALE
MOHAMMED VI
10 ans de règne en 5 épisodes

(1) *Vie privée* LE ROI COOL
(2) *Politique* LE CHEF ABSOLU
(3) *Économie* LE BUSINESSMAN
(4) *Religion* LE PREMIER IMAM
(5) *Et pour finir...*

LA FORTUNE DU ROI ET SON ÉVOLUTION EN DIX ANS
14 pages de chiffres

(3) LE BUSINESS MAN

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : AHMED R. BENCHEMSI

N°382. Du 18 au 24 juillet 2009. 15 DH. 3 €

SÉRIE SPÉCIALE

MOHAMMED VI ET NOUS

10 ANS DE RÈGNE
EN 5 ÉPISODES

(1) *Vie privée* LE ROI COOL
(2) *Politique* LE CHEF ABSOLU
(3) *Économie* LE BUSINESSMAN
(4) *Religion* LE PREMIER IMAM
(5) *Et pour finir…*

LE BUSI

NESSMAN

En 1999, Mohammed VI a hérité d'un holding qui tenait plus de la caisse noire que du groupe structuré. 10 ans plus tard, ses hommes d'affaires en ont fait une machine de guerre économique que rien ne peut plus arrêter... hormis ses démons intérieurs.

PAR **AHMED R. BENCHEMSI** ET **FAHD IRAQI**

Les R'batis connaissent bien l'allée des Princesses, non loin de l'hôpital Avicenne. Ou, plutôt, ils fantasment dessus, car rares sont ceux qui peuvent y accéder. Barrée par un sens interdit et gardée par des policiers en armes, ne pénètrent dans cette rue très spéciale que ceux qui y vivent, ou ceux qu'on y a invités. Il y a ici la résidence royale de Dar Essalam, attenante à un practice de golf réservé à la famille régnante et à ses hôtes, les demeures de quelques princesses (comme le nom de la rue l'indique), et aussi la maison dans laquelle vivait Abderrahman Youssoufi, du temps où il

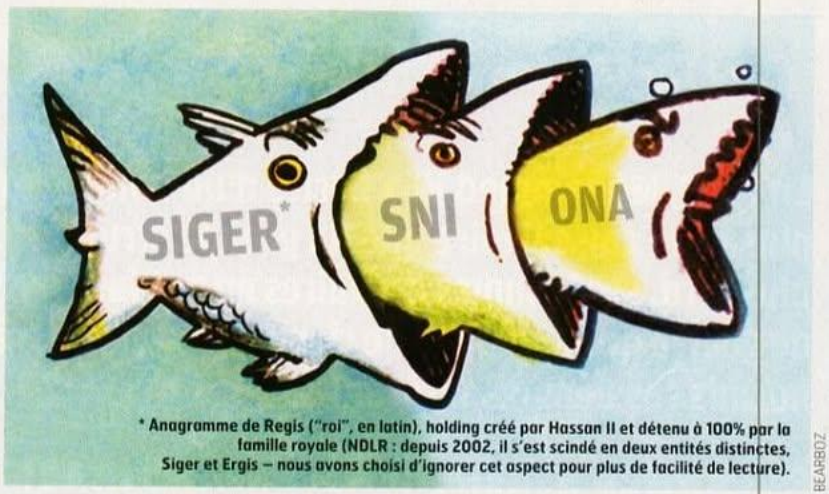
20 Avril 1999

LE PALAIS ET NOUS

10 ans de vie économique

Après son divorce de la princesse Lalla Meryem, **Fouad Filali** est remplacé par Mourad Cherif à la tête de l'ONA. Qui entre dans une zone de turbulences...

était Premier ministre. Mais il y a aussi une petite villa discrète sans signalisation particulière. Peu de gens, peut-être même parmi les habitants de la rue, connaissent ses occupants : une dizaine de cadres quadragénaires, dont, contrairement à leurs illustres voisins, on voit rarement les photos dans la presse. C'est le siège de la holding royale Siger (anagramme de Régis – "roi", en latin), qui contrôle une impressionnante cascade de filiales dont le chiffre d'affaires (CA) consolidé et cumulé dépassait en 2008 les 40 milliards de dirhams. Bien sûr, la gestion de toutes ces filiales, presque toutes sous la coupe de la SNI (Société nationale d'investissement) et de l'ONA (Omnium Nord Africain), est décentralisée. A Siger, on ne fait que gérer des actifs... et



* Anagramme de Regis ("roi", en latin), holding créé par Hassan II et détenu à 100% par la famille royale (NDLR : depuis 2002, il s'est scindé en deux entités distinctes, Siger et Ergis – nous avons choisi d'ignorer cet aspect pour plus de facilité de lecture).

BEARBOZ

Nommé administrateur de l'ONA en 2000, Driss Jettou s'est attelé à en transmettre les clés au nouveau secrétaire particulier du "patron".

prendre des décisions qui bouleversent régulièrement l'économie marocaine.

Ici, on ne parle pas de "Mohammed VI", ni même de "Sa Majesté". On préfère l'appeler "le patron". Un "patron" qui a toutes les raisons d'être satisfait : en 2000, l'ONA, dont il ne contrôlait alors que 15% du capital, réalisait un CA de 22 milliards de dirhams ; et la SNI, de 5,6 milliards. 8 ans plus tard, le contrôle royal du capital des deux mastodontes s'est renforcé jusqu'à l'indiscutable, et leur CA cumulé a fait un bond de 12,4 milliards. Aujourd'hui, le business du roi du Maroc, 7ème monarque le plus riche du monde selon le magazine *Forbes*, réalise l'équivalent de 6% du Produit intérieur brut du Maroc : presque autant que tout le secteur financier national (6,3%), ou les BTP (6,2%), et largement plus que les transports (3,9%) ou encore l'eau et l'électricité (2,6%).

Cette emprise du roi sur "son" économie est probablement moins importante

Mohammed VI a chargé Driss Jettou de "faire le ménage" à Siger.

DR

que celle de quelques dirigeants de républiques totalitaires comme le Gabon ou la Tunisie. Mais dans n'importe quelle démocratie digne de ce nom, une telle domination de l'économie nationale par le chef de l'Etat ferait scandale. Même le holding Fininvest du chef du gouvernement italien Silvio Berlusconi, lui aussi l'homme le plus riche de son pays, ne réalise, en chiffre d'affaires consolidé, que l'équivalent de 0,4% du PIB italien.

Au Maroc, non seulement Siger en réalise 15 fois plus, mais les entreprises qu'elle contrôle ont un pied dans quasiment tous les secteurs stratégiques du pays : finances et assurances (groupe Attijariwafa, Agma), téléphonie (Wana), énergie (Nareva), immobilier (Onapar), matériaux de construction (Lafarge, Sonasid), extraction minière (Managem), agroalimentaire (Lesieur, Centrale laitière, Cosumar, Bimo, Aïn Saïss), grande distribution (Marjane, Acima), automobile (Peugeot-Citroën)... Sans parler des domaines royaux, sans doute le premier exportateur agricole du royaume, et de quelques "bricoles", comme la société d'ameublement Primarios.

Vu son propriétaire, forcément, la gestion de cet empire qui emploie plus de 30 000 personnes attire infiniment plus de commentaires que celle de n'importe quel autre groupe économique marocain, aussi important puisse-t-il être. Les dirigeants de Siger sont régulièrement taxés de "gloutonnerie", voire de "voracité", accusés de vouloir mener une "OPA royale" sur l'économie du pays – sous couvert de vouloir créer un "champion national", rempart contre les dérives de la globalisation.

20 Août 1999 – Dans un discours, Mohammed VI confirme l'installation du **fonds Hassan II**. Un instrument qui se révélera crucial pour le financement des grands projets du nouveau roi.

23 juillet 1999 – **Décès de Hassan II**, Mohammed VI hérite de Siger. Le holding royal, qui détient notamment 13% de l'ONA, est géré dans une totale opacité.

17 février 2000 – **Mounir Majidi** est nommé secrétaire particulier du roi. Quelque temps plus tard, il deviendra aussi PDG de Siger. Le film commence...

UN EMPIRE ÉCONOMIQUE

(Chiffres 2008, en millions de dirhams)

Les sociétés cotées contrôlées par le groupe royal totalisent une capitalisation boursière d'environ 160 milliards de dirhams, soit 30% de la capitalisation globale de la Bourse de casablanca.

SNI
Chiffre d'affaires → 3386
Fonds propres → 9891
Résultat net → 512

ONA
Chiffre d'affaires → 36 635
Fonds propres → 18 230
Résultat net → 1118

MINES

MANAGEM — 78%
Chiffre d'affaires → 2090
Fonds propres → 1310
Résultat net → -589

DISTRIBUTION

MARJANE — 100%
Chiffre d'affaires → 7541
Nombre de magasins → 18
Surface → 124 360 m²

ACIMA — 100%
Chiffre d'affaires → 1866
Nombre de magasins → 28
Surface → 36 500 m²

SOPRIAM — 91%
Chiffre d'affaires → 2587
Effectif → 364
Parts de marché → 16%

FINANCES

ATTIJARIWAFA — 4% (ONA) / 30% (SNI)
Produit net bancaire → 10 967
Fonds propres → 21 091
Résultat net → 3118
Parts de marché → 27% des dépôts

AGMA — 50%
Chiffre d'affaires → 110
Fonds propres → 87
Résultat net → 45

TÉLÉPHONIE

WANA — 34% (ONA) / 35% (SNI)
Chiffre d'affaires → 1683
Résultat financier → -197
Résultat net → -1577
Parts de marché Internet → 25%

ENERGIE

NAREVA — 100%
Chiffre d'affaires → 11
Résultat financier → 0,7
Résultat net → 12

IMMOBILIER

ONAPAR — 100%
Chiffre d'affaires → 348
Résultat financier → 13
Résultat net → 262

MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

SONASID — 16%
Chiffre d'affaires → 7767
Fonds propres → 2945
Résultat net → 906
Parts de marché → 60%

LAFARGE MAROC — 50%
Chiffre d'affaires → 4914
Fonds propres → 5613
Résultat net → 1683
Parts de marché → 41%

AGROALIMENTAIRE

COSUMAR — 10% (ONA) / 56% (SNI)
Chiffre d'affaires → 5699
Fonds propres → 2521
Résultat net → 500
Parts de marché (hors import) → 100%

CENTRALE LAITIERE — 8% (ONA) / 49% (SNI)
Chiffre d'affaires → 5263
Fonds propres → 1668
Résultat net → 467
Parts de marché → 62%

LESIEUR — 21% (ONA) / 55% (SNI)
Chiffre d'affaires → 4497
Fonds propres → 1490
Résultat net → 158
Parts de marché → 62%

BIMO — 50% (ONA) / 50% (SNI)
Chiffre d'affaires → 709
Effectif → 1341
Parts de marché → 47%

SOTHERMA — 30% (SNI)
Chiffre d'affaires → 192
Effectif → 314
Investissements → 6900
Parts de marché → 34%

L'argument, en soi, est pertinent. "Manger ou être mangé", c'est ainsi que fonctionne le capitalisme mondial des années 2000. Sauf qu'il y a un autre argument, moral celui-là : un chef d'Etat n'a pas à faire des affaires, d'autant que son pouvoir politique est absolu. Il y a, comme qui dirait, conflit d'intérêt. Cette idée, on la retrouve en filigrane de tous les reproches adressés à Siger – mais rares sont les Marocains qui osent la formuler ouvertement...

Avant d'en arriver là, cependant, il a fallu 10 ans d'investissements et d'exploits managériaux... mais aussi 10 ans d'intrigues, de coups bas, de blitzkriegs boursiers, de calculs carriéristes, d'alliances tactiques suivies de trahisons homériques... Bref, 10 ans d'histoire économique et humaine qui, franchement, pourraient intéresser Hollywood. C'est l'histoire de cette décennie riche en rebondissements spectaculaires que nous allons vous conter.

D'abord, terrasser Benjelloun !

Tout commence dans les derniers mois de la vie de Hassan II – une période mouvementée pour les responsables des affaires royales. A l'époque dirigé par les frères Abdelfettah et Brahim Frej, respectivement secrétaire particulier et chambellan du roi, Siger tient plus de la caisse noire que du groupe économique structuré. L'ONA, sous la férule du gendre de Hassan II Fouad

Mars 2000

Lancement sur le marché des offres de **Méditel**, deuxième opérateur GSM du pays. L'arrivée de la concurrence marque le début de l'épopée du mobile au Maroc.

24 mars 2000

Le roi nomme **Driss Jettou** administrateur de l'ONA, au nom de Siger. L'ancien ministre est aussi chargé de former Majidi aux arcanes des holdings royaux.

Filali, a certes réussi de belles opérations (2M, le Twin Center…) – et reste un holding solidement ancré dans l'agroalimentaire (huiles et laitages) et bien lancé dans la grande distribution (Marjane). Mais la gestion de Siger, officiellement considéré "actionnaire de référence" de l'ONA (même à 15% seulement – roi oblige…) reste, elle, d'une opacité totale. Et personne, climat dictatorial aidant, ne cherche à en savoir plus. Sauf qu'en 1999, ce climat est très tangent… Hassan II est mourant, les élites se, ce holding industriel tentaculaire (mines, ciment, aciers…) est la propriété d'un nœud d'actionnaires dont le plus notoire est l'ONA. Mais la majorité que le groupe royal y détient n'est que relative… Benjelloun le sait, et c'est là qu'il va frapper. Il se met alors à rafler autant d'ac-

AIC PRESS

Hassan II, très affaibli, choisit Mourad Cherif pour succéder à Filali à la tête de l'ONA. La mission n°1 qu'il assigne au nouveau PDG est de barrer la route à Benjelloun.

AIC PRESS

Othman Benjelloun a payé son audace de longues années durant, et à titre personnel, en étant banni des conseils d'administration de l'ONA et de la SNI sur ordre royal.

Pour le contrôle de la SNI, une bataille de titans a opposé Othman Benjelloun et Mourad Cherif. Mais ce dernier avait une botte secrète : le roi.

économiques le savent. Quant à l'ONA, elle ne se remet que difficilement du licenciement brutal de Fouad Filali, en avril, conséquence directe de son divorce avec la princesse Lalla Meryem. Le holding royal est dans une situation de fragilité inédite, propice aux convoitises…

C'est là que le puissant banquier Othman Benjelloun, auréolé de sa récente victoire (contre l'ONA) dans la course au rachat de la compagnie d'assurances Al Wataniya, pense qu'il a une carte à jouer. Cette carte s'appelle SNI. Privatisé quelques années auparavant via la Bourtions SNI qu'il peut. Banquier rompu aux arcanes de la finance, raider rapide et impitoyable, il ne tarde pas à doubler l'ONA pour devenir le premier actionnaire de la SNI. Ce faisant, et par un jeu complexe de participations croisées, il s'invite en force dans le capital de l'ONA elle-même, au point d'en devenir aussi le premier actionnaire… devant Sa Majesté. Shocking !

Quand Hassan II, très affaibli, choisit Mourad Cherif pour succéder à Filali, la mission n°1 qu'il assigne au nouveau PDG de l'ONA est de barrer la route à Benjelloun. Entre ces deux hommes, une bataille titanesque s'engage, comme jamais la Bourse de Casablanca n'en a connue. Objectif : rafler le maximum de titres SNI, jusqu'à s'y imposer comme actionnaire principal. Mais l'ONA a une "botte secrète" : *"Mourad Cherif disait à des présidents de compagnies d'assurances ou de mutuelles qui détenaient des titres SNI que le roi avait*

28 juin 2000

Epilogue de sa défaite boursière, **Othman Benjelloun** quitte le conseil d'administration de l'ONA (même s'il en garde des actions). Il n'y reviendra plus, à aujourd'hui.

Juillet 2000

Partenariat de l'ONA avec Coca-Cola. C'est le début d'une série d'accords avec des multinationales françaises (Axa, Auchan, Vivendi…) Au grand dam de Majidi…

Décembre 2000

Vivendi acquiert 35% de Maroc Telecom pour un montant de 23,3 milliards de dirhams. C'est le plus gros chèque jamais encaissé par le royaume.

Mohamed Mounir Majidi, membre du cercle d'amis de jeunesse du prince héritier, avait un peu bourlingué dans les affaires avant de lancer une compagnie d'affichage publicitaire. Aujourd'hui, c'est lui qui gère la fortune royale.

TNOUNI

donné instruction de ne rien vendre à Benjelloun". Imparable ! L'ONA finit par verrouiller le contrôle de la SNI, quelques semaines à peine avant le décès du roi, le 23 juillet 1999. Benjelloun s'en sortira, certes, avec un excédent de trésorerie de près d'un milliard de dirhams. Mais il paiera son audace de longues années durant, et à titre personnel, en étant banni des conseils d'administration de l'ONA et de la SNI sur ordre royal. Aujourd'hui encore, 9 ans plus tard, et même s'il détient respectivement 6% et 13% des deux groupes, Othman Benjelloun est toujours contraint de s'y faire représenter par ses collaborateurs. En 2003, il devra même batailler pour ne pas perdre sa propre banque, la BMCE, férocement convoitée par l'ONA

"Dream team" royale

Mais en 1999, nous n'en sommes pas encore là. Au lendemain de la défaite boursière de Benjelloun, Mohammed VI vient d'hériter du trône – et des affaires de son père. De ce côté-là, la situation semble mal engagée. Certes, la SNI est bel et bien entre les mains de l'ONA, mais au prix d'une bataille financière qui l'aura laissée sur les rotules. Certes avec de bons agrégats, mais aussi un endettement sans précédent. La trésorerie du holding royal, déjà mise à mal par les investissements tous azimuts (et ruineux) de l'ère Filali, est exsangue. Quant à Siger, toujours sous la férule des frères Frej, la culture de l'omerta et des valises de liquide y règne toujours sans partage. Une des premières décisions du jeune et nouveau "patron" est de charger Driss Jettou, ancien ministre du Commerce en lequel Hassan II avait une grande confiance, de "faire le ménage" à Siger. La nouvelle volonté de transparence et de rationalisation est clamée haut et fort. Seconde décision royale d'importance (mais on n'en mesurera les effets que quelques années plus tard) : Mohammed VI promeut son secrétaire particulier Rochdi Chraïbi au rang de directeur de cabinet. Son remplaçant est un certain Mohamed Mounir Majidi, 35 ans. Membre du cercle d'amis de jeunesse du prince héritier, il avait un peu bourlingué dans les affaires avant de lancer une compagnie d'affichage publicitaire. FC Com, c'est son nom, avait négocié dans les années 1990 (avec l'appui de Driss Basri, encore tout puissant à l'époque), une juteuse concession de 30 ans avec la municipalité de Casablanca. En février 2000, le roi fait donc de Majidi son secrétaire particulier (il le lui aurait annoncé "*sur un coin de table, comme s'il s'agissait d'un poste anodin*"), avant de le bombarder quelque temps plus tard PDG de Siger, que Driss Jettou est toujours occupé à "toiletter". L'ancien ministre s'occupe alors de former le jeune apprenti aux arcanes des affaires royales. Un mois plus tard, Jettou est nommé administrateur de l'ONA, au nom de Siger. Ainsi, il connaîtra la pièce-maîtresse du holding royal de l'intérieur, pour mieux en transmettre les clés au nouveau secrétaire particulier du "patron".

L'année 2001 est plutôt laborieuse. Tandis que Othman Benjelloun se fait aussi

Janvier 2001 — Le rapport de la commission d'enquête parlementaire sur le **CIH** est rendu public. L'heure est au grand déballage des scandales économiques.

Mai 2001 — La première édition du **salon de la franchise** souligne un nouveau phénomène. D'une dizaine d'enseignes en 1999, on passera à 376 et 2300 points de vente en 2008.

Octobre 2001 — Le Maroc lance les appels d'offres des 6 stations balnéaires du **Plan Azur**. Objectif : 10 millions de touristes en 2010. A partir de là, les "visions" stratégiques vont se multiplier.

Novembre 2001 — **Hassan Bouhemou**, cadre financier chez Othman Benjelloun, est débauché par Mounir Majidi. Il devient Directeur général (c'est-à-dire n°2 et stratège en chef) de Siger.

petit que possible, Mourad Cherif tente tant bien que mal de redresser l'ONA. Pour regarnir sa trésorerie, il vend quelques filiales, dont la société de crédit Eqdom. Et pour solidifier le groupe et l'inscrire dans cette "mondialisation" dont on parle tant, il signe plusieurs accords de partenariat avec des groupes internationaux (Axa, Auchan...). Dans ce contexte, c'est à peine si on remarque, en novembre 2001, que Siger a un nouveau directeur général : Hassan Bouhemou, un jeune financier que Majidi débauche de chez Benjelloun (qui ne pipe mot, et rentre encore plus dans sa coquille). Rares également sont ceux qui prêtent attention à la nomination, en janvier 2002, d'un nouveau patron à Primarios, société d'ameublement directement contrôlée par Siger, et dont le Palais est à peu près le seul client. La nouvelle recrue, un quadra également, s'appelle Bassim Jaï Hokimi. Timide et réservé, il est aussi surdiplômé (X-Télécom, Stanford) et jouit d'une réputation de financier de haut vol. Que vient faire un tel profil dans une PME qui fabrique des fauteuils et des tentures ? Ce ne sera que le premier d'une longue série de mystères...

Pendant le premier trimestre 2002, Majidi et Bouhemou se font peu à peu au groupe tentaculaire qu'ils contrôlent. Au point qu'ils commencent à s'immiscer dans le travail de Mourad Cherif, dont ils apprécient peu sa tendance à *"tout donner aux Français"*. Le PDG de l'ONA est outré des ingérences des deux novices, et essaie tant bien que mal de préserver son autonomie. Peine perdue.

Quand les deux hommes licencient Cherif et le remplacent par Hokimi, 3 mois plus tard (Primarios n'était donc, pour lui, qu'un poste d'observation temporaire), le monde des affaires est pris de court. Personne ne connaît le nouveau PDG du groupe royal – même la presse, qui cherche à le présenter, ne parvient à trouver aucune photo de lui ! Cet inconnu sera pourtant à l'origine, un an plus tard, du plus grand bouleversement de l'histoire du capitalisme marocain...

Mais ce n'est pas pour tout de suite. Hokimi vient d'arriver, et sa mission, dit-on, est de "banaliser l'ONA". Deux ans après l'arrivée au pouvoir de Mohammed VI, et nouveau climat de liberté aidant, on déplore de plus en plus ouvertement la "concurrence déloyale" d'un holding qui cumule les atouts concurrentiels, y compris sur le plan politique. Ces critiques ne semblent pas atteindre Mounir Majidi. Tout secrétaire particulier du roi soit-il, il rejoint officiellement le conseil d'administration de l'ONA en mai 2002. Le rassurant Driss Jettou, dont la mission de formation est désormais achevée, en profite pour quitter les affaires royales (Mohammed VI vient de le nommer... ministre de l'Intérieur !). Majidi est dorénavant dans la place avec l'étiquette – cruciale – de représentant unique des intérêts de Sa Majesté. A partir de là, son emprise sur le groupe ne cessera d'augmenter et de s'affirmer.

Hassan Bouhemou, directeur général de Siger, un jeune financier que Majidi a débauché de chez Benjelloun.

AIC PRESS

Quand Bassim Jaï Hokimi est arrivé à l'ONA, c'était un inconnu. Un an plus tard, il quadruplera les dividendes royaux.

Sa première décision est d'appeler son ami Bouhemou à son secours : il faut à tout prix améliorer les finances de l'ONA, laissées dans un piteux état par Mourad Cherif. Un observateur averti résume crûment la mission des duettistes de Siger : *"Remonter le maximum de cash en haut"*. C'est-à-dire au Palais, à la disposition souveraine du "patron"... Pour ce faire, une attention particulière est prêtée à la Banque commerciale du Maroc (BCM), filiale bancaire

Mourad Cherif quitte l'ONA pour l'OCP. Il est remplacé par Bassim Jaï Hokimi, 3 mois après sa nomination à Primarios. Qui n'était pour lui qu'un poste d'observation...

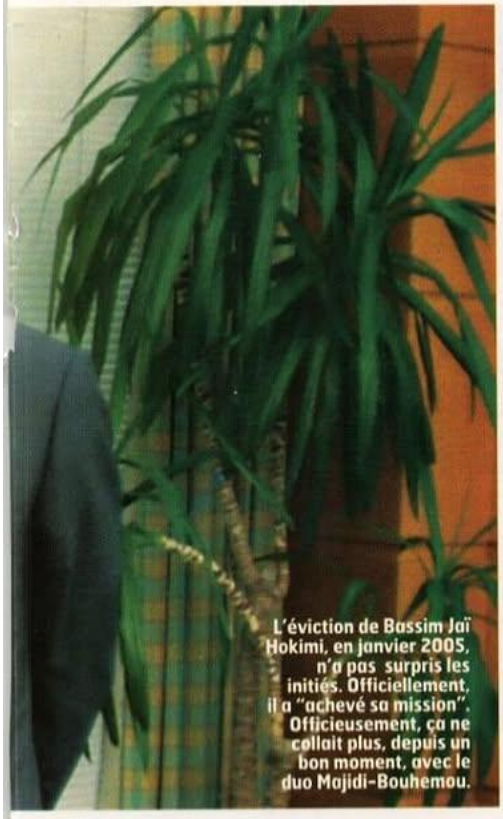
Janvier 2002

Janvier 2002

8 avril 2002

Bassim Jaï Hokimi, polytechnicien et réputé "financier de haut vol", est nommé DG de Primarios, PME d'ameublement relevant directement de Siger.

Externalisation de la caisse de retraite de l'**ONCF** pour 5,86 milliards de dirhams. Message royal : *"On ne joue plus avec la retraite des fonctionnaires publics"*.



L'éviction de Bassim Jaï Hokimi, en janvier 2005, n'a pas surpris les initiés. Officiellement, il a "achevé sa mission". Officieusement, ça ne collait plus, depuis un bon moment, avec le duo Majidi-Bouhemou.

MHB

de l'ONA. Il est temps de pousser son vieux PDG, Abdelaziz Alami, vers une retraite bien méritée. En octobre 2002, Alami est remplacé par Khalid Oudghiri, brillant banquier de 44 ans débauché de chez BNP Paribas, qui deviendra lui aussi, plus tard, une star de la galaxie royale. Majidi, Bouhemou, Hokimi, Oudghiri... la "dream team" de Sa Majesté est maintenant en place. Elle va pouvoir donner la pleine mesure de son talent.

Accélération foudroyante

En avril 2003, c'est paradoxalement une décision politique qui va doper les finances du holding royal plus que jamais auparavant. Par souci de cohérence avec son statut de "premier musulman" du royaume, le "patron" décide de se délester d'un des fleurons de l'ONA : les Brasseries du Maroc, premier embouteilleur d'alcool du pays et producteur entre autres de la mythique "Flag Spéciale", la marque de bière qui a égayé des générations de Marocains. La cession rapporte à l'ONA la bagatelle de 1,7 milliard de dirhams. Un trésor de guerre qu'il s'agit maintenant d'employer à bon escient. Les managers des affaires royales en frétillent déjà d'excitation.

Moins de deux semaines après avoir bouclé la vente, Mohammed VI, dans l'un de ses palais, déroule le tapis rouge à Saad Kettani, qu'il nomme en grande pompe président délégué du comité chargé de présenter la candidature du Maroc au Mondial de football 2010. La nomination surprend tout le monde. En effet, l'aîné des héritiers de Moulay Ali Kettani et fondateur du groupe Wafabank (bancassurance)... n'a absolument aucun rapport avec le sport. Et en plus, il n'était pas spécialement connu pour sa proximité avec le Palais. Pourtant, Sa Majesté vient de lui confier une mission diplomatique d'envergure, qui lui permettra de sillonner la planète et de rencontrer les grands de ce monde pendant deux ans. Pourquoi tant d'honneurs pour Kettani ? Seule une poignée d'initiés, tapis dans la villa de l'allée des Princesses, le sait peut-être...

En attendant que ce mystère soit résolu, une étrange manœuvre s'enclenche. Le 5 août 2003, 5% du capital de l'ONA est racheté par Siger à une compagnie d'assurances agricole (MAMDA) et deux caisses de retraite (RCAR et CIMR). Pourquoi faire ? Certes, Siger passe ainsi de 13 à 18% du capital de l'ONA – ce qui lui coûte, en passant, 655 millions de dirhams. Mais quel intérêt, sachant que ces compagnies (publiques ou semi-publiques, donc très peu susceptibles de contrarier les volontés royales) ont toujours servi d'appoint à Siger pour peser dans les assemblées d'actionnaires de l'ONA ? Pourquoi se donner la peine de racheter leurs parts ? Les opérateurs boursiers se grattent le crâne pour comprendre la logique de l'opération... d'autant que les vendeurs bradent leurs actions ONA en les vendant à 750 DH, 40 DH de moins que leur cote du marché. Pourquoi ? *"On leur a fait comprendre qu'il s'agit d'un cadeau pour la naissance du prince héritier Moulay El Hassan"*, racontera à *TelQuel*, à l'époque, une source bien informée. Étrange cadeau, surtout avec 3 mois de retard sur la naissance en question... Les patrons des caisses de retraite, en tout cas, s'exécutent comme un seul homme. L'un d'eux pousse la servilité jusqu'à interrompre ses vacances en Espagne pour venir s'assurer lui-même de la bonne réalisation de la transaction – au grand étonnement de son trader.

Ce n'est qu'un mois et demi plus tard qu'on comprendra le but de la manœuvre. Le 24 septembre 2003, dans la salle de conférences de l'ONA, le PDG Bassim Jaï

Majidi est nommé administrateur de l'ONA, et Driss Jettou la quitte, appelé à des fonctions politiques. C'est un tournant capital dans la conduite des affaires royales.

Mai 2002

La commission parlementaire sur la **CNSS** rend sa copie, dévoilant un trou de 115 milliards de dirhams. Le procès des dirigeants incriminés n'a toujours pas trouvé son issue.

Mai 2002

23 août 2002

Le premier Centre régional d'investissement (**CRI**) du royaume ouvre ses portes à Casablanca. Les Marocains rêvaient du "guichet unique", Mohammed VI l'a fait.

Mohamed Mounir Majidi, membre du cercle d'amis de jeunesse du prince héritier, avait un peu bourlingué dans les affaires avant de lancer une compagnie d'affichage publicitaire. Aujourd'hui, c'est lui qui gère la fortune royale.

TNOUNI

donné instruction de ne rien vendre à Benjelloun". Imparable ! L'ONA finit par verrouiller le contrôle de la SNI, quelques semaines à peine avant le décès du roi, le 23 juillet 1999. Benjelloun s'en sortira, certes, avec un excédent de trésorerie de près d'un milliard de dirhams. Mais il paiera son audace de longues années durant, et à titre personnel, en étant banni des conseils d'administration de l'ONA et de la SNI sur ordre royal. Aujourd'hui encore, 9 ans plus tard, et même s'il détient respectivement 6% et 13% des deux groupes, Othman Benjelloun est toujours contraint de s'y faire représenter par ses collaborateurs. En 2003, il devra même batailler pour ne pas perdre sa propre banque, la BMCE, férocement convoitée par l'ONA

"Dream team" royale

Mais en 1999, nous n'en sommes pas encore là. Au lendemain de la défaite boursière de Benjelloun, Mohammed VI vient d'hériter du trône – et des affaires de son père. De ce côté-là, la situation semble mal engagée. Certes, la SNI est bel et bien entre les mains de l'ONA, mais au prix d'une bataille financière qui l'aura laissée sur les rotules. Certes avec de bons agrégats, mais aussi un endettement sans précédent. La trésorerie du holding royal, déjà mise à mal par les investissements tous azimuts (et ruineux) de l'ère Filali, est exsangue. Quant à Siger, toujours sous la férule des frères Frej, la culture de l'omerta et des valises de liquide y règne toujours sans partage. Une des premières décisions du jeune et nouveau "patron" est de charger Driss Jettou, ancien ministre du Commerce en lequel Hassan II avait une grande confiance, de "faire le ménage" à Siger. La nouvelle volonté de transparence et de rationalisation est clamée haut et fort. Seconde décision royale d'importance (mais on n'en mesurera les effets que quelques années plus tard) : Mohammed VI promeut son secrétaire particulier Rochdi Chraïbi au rang de directeur de cabinet. Son remplaçant est un certain Mohamed Mounir Majidi, 35 ans. Membre du cercle d'amis de jeunesse du prince héritier, il avait un peu bourlingué dans les affaires avant de lancer une compagnie d'affichage publicitaire. FC Com, c'est son nom, avait négocié dans les années 1990 (avec l'appui de Driss Basri, encore tout puissant à l'époque), une juteuse concession de 30 ans avec la municipalité de Casablanca. En février 2000, le roi fait donc de Majidi son secrétaire particulier (il le lui aurait annoncé "*sur un coin de table, comme s'il s'agissait d'un poste anodin*"), avant de le bombarder quelque temps plus tard PDG de Siger, que Driss Jettou est toujours occupé à "toiletter". L'ancien ministre s'occupe alors de former le jeune apprenti aux arcanes des affaires royales. Un mois plus tard, Jettou est nommé administrateur de l'ONA, au nom de Siger. Ainsi, il connaîtra la pièce-maîtresse du holding royal de l'intérieur, pour mieux en transmettre les clés au nouveau secrétaire particulier du "patron".

L'année 2001 est plutôt laborieuse. Tandis que Othman Benjelloun se fait aussi

Janvier 2001 — Le rapport de la commission d'enquête parlementaire sur le **CIH** est rendu public. L'heure est au grand déballage des scandales économiques.

Mai 2001 — La première édition du **salon de la franchise** souligne un nouveau phénomène. D'une dizaine d'enseignes en 1999, on passera à 376 et 2300 points de vente en 2008.

Octobre 2001 — Le Maroc lance les appels d'offres des 6 stations balnéaires du **Plan Azur**. Objectif : 10 millions de touristes en 2010. A partir de là, les "visions" stratégiques vont se multiplier.

Novembre 2001 — **Hassan Bouhemou**, cadre financier chez Othman Benjelloun, est débauché par Mounir Majidi. Il devient Directeur général (c'est-à-dire n°2 et stratège en chef) de Siger.

dendes empochés par la famille royale, ils passeront de 50 millions de dirhams en 2003 à.... 192 millions un an plus tard !! Le "patron" peut être content. Quant à ses hommes d'affaires, leur appétit est désormais sans limites.

Un coup de poignard, en passant

Qu'ils soient marocains ou étrangers, les entrepreneurs "normaux", eux, ont toutes les raisons de se faire des cheveux blancs. Grâce à sa nouvelle méga-filiale bancaire, pourvoyeuse de cash par milliards, Siger et ses dépendances peuvent désormais tout se permettre. La voracité des managers de la fortune royale inquiète tant les investisseurs étrangers que Bassim Jaï Hokimi est obligé de sortir de sa réserve légendaire pour s'expliquer devant les médias. Le 1er juin 2004, sa prestation sur LCI, dans la foulée d'une "tournée d'explication" en Europe, est très suivie. Le PDG de l'ONA y explique le concept de "champion national", selon lui *"nécessaire dans un contexte de mondialisation"*. Il aura aussi cette déclaration : *"La participation royale n'influe en rien sur l'autonomie financière de l'ONA"*. Hum... Alors qu'il s'agissait de les rassurer, les investisseurs redoublent d'inquiétude.

L'éviction de Hokimi, en janvier 2005, ne surprend pas les initiés. Officiellement, il a "achevé sa mission". Officieusement, ça ne collait plus, depuis un bon moment, avec le duo Majidi-Bouhemou. *"Même sous ses allures de premier de la classe*, explique une source proche du groupe, *il n'a jamais été docile avec ses patrons. De plus, ces derniers n'appréciaient pas sa stratégie qui consistait à transformer les ex-DG des filiales en présidents jouissant d'une véritable autonomie"*. La frénésie de développement des managers royaux se doublerait-elle d'une volonté croissante de contrôle ?

Le choix du remplaçant de Hokimi est une occasion, pour le duo Majidi-Bouhemou, de donner un nouveau coup de poignard à un ennemi héréditaire...

AFP

Othman Benjelloun, bien sûr ! C'est ainsi que le 14 janvier 2005, Saad Bendidi est intronisé PDG de l'ONA. Jusqu'à son débauchage, ce brillant centralien était en effet le n°2 du groupe Benjelloun. Mieux : à 73 ans, le banquier milliardaire n'a pas d'héritier déclaré (son fils Kamal est un membre actif de Greenpeace, et n'a que faire de la finance). Plus que son bras droit, Bendidi était donc le dauphin de Othman Benjelloun, son successeur présomptif. Selon ses proches, l'intéressé aurait commencé par refuser l'offre de Siger, par loyauté pour son mentor... avant de se raviser après avoir reçu un message directement du Palais (interrogé par un journaliste à ce sujet, Bendidi s'est contenté d'un "no comment" plutôt sec). Ce drame shakespearien suscite évidemment une foule de commentaires dans les salons casablancais.

Mais il ne s'agit pas que de cela. Le holding royal, plus riche que jamais et disposant d'un formidable levier financier avec sa méga-banque, se cherche désormais une nouvelle vision stratégique. Plus crûment, il lorgne le secteur qui génère le plus de cash, en ces années 2000 : les télécoms. Le rachat des parts de Vivendi dans Maroc Telecom, caressé par Majidi avant que le projet ne tombe à l'eau, a irrémédiablement mis l'eau à la bouche des patrons de Siger. C'est décidé : il leur faut leur opérateur ! Ancien président du conseil de surveillance de Méditélécom (gros opérateur téléphonique détenu en partie par Benjelloun), Saad Bendidi est la recrue idéale pour mener ce projet à bien. Pendant la première année de son mandat, il s'attellera principalement à préparer l'offre de Maroc Connect, ancienne filiale de Wanadoo sauvée de la faillite par Attijariwafa, pour une troisième licence de téléphonie. 8 mois après

13 février 2003 — Arrestation de **Abdelaziz Lâafoura**, ancien gouverneur de Casa-Aïn Chok, accusé d'abus de biens sociaux. Message : on ne badine plus avec les passations de marchés publics.

15 avril 2003 — **L'ONA cède les Brasseries du Maroc** pour 1,7 milliard de dirhams. Une manne qui va servir à redessiner toute l'architecture des holdings royaux.

28 avril 2003 — **Saad Kettani**, aîné des héritiers du groupe Wafabank, est nommé par le roi responsable de la candidature marocaine pour le Mondial 2010... même s'il n'a aucun lien avec le sport.

Juin 2003 — Bataille rangée entre les grands groupes (ONA en tête), et les supporters de **Hassan Chami**, président sortant du patronat. Chami résiste et assure sa réélection.

l'arrivée de Bendidi, Bingo ! Maroc Connect, rebaptisée Wana, décroche l'agrément de l'autorité de tutelle. Les managers de la fortune royale visualisent déjà les montagnes de cash...

Oudghiri explose en plein vol

En matière de montagnes de cash, Khalid Oudghiri, le PDG d'Attijariwafa, n'est pas en reste. La puissance de frappe de la banque royale lui donne le pouvoir de reconfigurer la carte du capitalisme marocain à sa guise, et il le sait. Il multiplie alors les coups énormes, tellement énormes qu'ils en prennent des dimensions politiques. C'est sous la pression financière de Oudghiri, par exemple, que Mustapha Amhal, surendetté jusqu'à la panne sèche, se dessaisit de son groupe pétrolier Somepi au profit de l'étoile montante du Makhzen, Aziz Akhannouch. Bouclée en mars 2005, l'opération fait de ce dernier un nouveau nabab, à la tête d'un ensemble qui pèse 10 milliards de dirhams et contrôle 30% du marché du carburant au Maroc. Par ailleurs maître de la région du Sous et proche du ministre de l'Intérieur (et intime du roi) Fouad Ali El Himma, Akhannouch finira ministre. Autre coup politique de Oudghiri : grâce au financement d'Attijariwafa, Moulay Hafid Elalamy, un raider disparu des radars depuis un gros coup en 1999 (au détriment de l'ONA, d'ailleurs), réussit à se payer la compagnie d'assurances CNIA pour 500 millions de dirhams. Soudain revenu en grâce, Elalamy remplacera un an plus tard Hassan Chami à la tête du patronat marocain – au ravissement d'El Himma, trop heureux de se débarrasser du séditieux Chami, abusivement soupçonné de couver des tendances... républicaines (!!) En Bourse aussi, Oudghiri est sur les meilleurs coups. C'est par exemple Attijariwafa qui introduit le groupe immobilier Addoha, à ce jour le plus gros phénomène boursier de l'histoire du Maroc. A l'international, enfin, la banque royale se développe en ouvrant des filiales en Tunisie et au Sénégal. Et s'intéresse de plus en plus à l'Afrique Noire...

Saad Bendidi a été licencié pour des "éléments de négligence apparus et répétés dans le suivi et l'animation des affaires du groupe ONA".

AIC PRESS

Bendidi : "Si nous devons perdre de l'argent pour que Wana ait plus de clients, nous n'hésiterons pas". 11 jours plus tard, il est éjecté sans sommation.

Fin 2006, Khalid Oudghiri est au sommet de sa gloire. Non seulement il a parfaitement réussi la fusion (et pour moins cher que prévu, ce qui ne gâche rien), mais Attijariwafa termine l'année sur un bénéfice record de 2 milliards de dirhams. La banque est ainsi, et de loin, le premier contributeur aux bénéfices de l'ONA, qui peine par ailleurs à trouver de nouveaux relais de croissance. Oudghiri se permet alors de devenir critique vis-à-vis de ses actionnaires et patrons. Dans les salons casablancais, il dénigre la stratégie de l'ONA et sous-entend que le groupe ne repose que sur la filiale qu'il dirige. Il peste ouvertement contre le "gouffre financier" qu'est devenu Wana, au grand dam du duo Majidi-Bouhemou qui fondait de grands espoirs sur la filiale télécoms du groupe. Oudghiri pousse même l'audace jusqu'à menacer de fermer le robinet des crédits à Wana. Pire encore, aux yeux de ses patrons, le banquier à succès, devenu une véritable icône pour la presse, réussit à établir ses propres connexions au Palais, en court-circuitant Majidi. Sa proximité grandissante avec El Himma, l'autre ami intime de Sa Majesté, n'y est peut-être pas étrangère...

5 août 2003 – **Siger rachète 5% de l'ONA** à des institutionnels, qui bradent leurs actions. C'est l'amorce d'un meccano financier qui sera révélé au public un mois et demi plus tard.

24 septembre 2003 – Stupéfaction du monde des affaires : suite à un montage financier inédit, Siger contrôle 66% de la SNI, qui contrôle 33% de l'ONA. Le **verrouillage royal** est total.

24 novembre 2003 – La BCM rachète Wafabank pour 2 milliards de dirhams et crée **Attijariwafa**. Kettani y aurait perdu entre 850 millions et 1,5 milliard. Mais "Maroc 2010" accapare toute son attention...

Décembre 2003 – Lancement de **Tamansourt**, projet de ville nouvelle près de Marrakech. 7 mois plus tard, le projet Tamesna (près de Rabat) suivra. Les villes satellites sont sur orbite.

C'en est trop, en tout cas, pour le secrétaire particulier du roi. Le mensuel *Economie & Entreprises* rapporte que Oudghiri se serait plaint à El Himma de la maladresse avec laquelle Majidi et son équipe tentent d'évincer Axa et Auchan, les partenaires français stratégiques de l'ONA. L'affaire tourne mal. En janvier 2007, El Himma convoque Majidi dans son bureau au ministère de l'Intérieur. En présence de Yassine Mansouri, patron des renseignements extérieurs du royaume (et autre ami d'enfance du roi), El Himma "savonne" le PDG de Siger en lui agitant sous les yeux, pour ainsi dire, des rapports des services secrets français qui se plaignent de la mauvaise fortune faite à leurs entreprises au Maroc. De cet échange acerbe, radio-sérail ne retiendra qu'une chose : Majidi a été *"remis à sa place"* par son rival, devant témoins. Un affront impardonnable... dont Oudghiri, accusé à tort ou à raison d'en être le déclencheur, ne tardera pas à faire les frais. Il faut croire que ses connexions au Palais n'étaient pas plus fortes que celle de Majidi...

Malgré les bénéfices astronomiques qu'il dégage, malgré ses succès, tant dans la sphère économique marocaine qu'internationale, le banquier finira par démissionner le 24 mai 2007. *"Pour des raisons qui lui sont propres"*, estimera nécessaire de préciser son remplaçant par intérim. Nul doute, bien entendu, que Oudghiri a été sèchement éjecté par le duo Majidi-Bouhemou, dont il avait fini par oublier qu'ils étaient ses patrons. Le jour de son départ, aucun pot d'adieu n'est organisé, aucun communiqué élogieux n'est émis pour saluer le travail de celui qui a triplé les bénéfices de la banque royale. La presse, tout comme la communauté des affaires, ne comprend pas. Certes, de l'avis général, le banquier est un homme arrogant, hautain et cassant. Mais ce n'est pas une raison pour chasser quelqu'un aussi violemment. Pas à ce niveau, pas avec ces résultats mirobolants. Tout de même ébranlé par la campagne de presse féroce qui le vise, Majidi cherchera plus tard à se justifier. A mots couverts, son entourage

BUSINESS ROYAUX

Concurrence déloyale ?

L'accusation est formulée à voix plus ou moins haute, selon l'audace de l'accusateur. Mais elle n'a cessé d'accompagner la marche des affaires royales depuis leur reprise en main par Mohammed VI : Siger et ses filiales feraient de la concurrence déloyale à leurs compétiteurs.

Miloud Chaabi est le seul capitaine d'industrie marocain à avoir déclaré ouvertement : *"le roi ne devrait pas faire des affaires"*.

TNICOLINI

Miloud Chaabi est le seul capitaine d'industrie marocain à avoir déclaré ouvertement : *"Le roi ne devrait pas faire des affaires"*. Le "milliardaire du peuple" sait de quoi il parle, lui qui avait été poussé hors du Maroc par Hassan II, qui ne supportait pas qu'on lui tienne tête. A l'avènement de Mohammed VI, Chaabi revient au Maroc, des projets de développement plein la tête. Le 3 mai 2006, il annonce officiellement son intention d'investir un milliard de dirhams dans la construction d'une raffinerie de sucre, en joint-venture avec le groupe saoudien Savola qui dispose d'une expertise reconnue dans ce secteur. Chaabi annonce même une capacité de production de 600 000 tonnes, soit 60% de la consommation nationale. Ce qui n'est pas du goût de la Cosumar. Cette filiale de l'ONA détient en effet le monopole du sucre au Maroc depuis qu'elle avait raflé, un an plus tôt, la privatisation de 4 sucreries publiques au nez et à la barbe de... Savola ! L'annonce de Chaabi, dans ces conditions, passe carrément pour une provocation. Mais quelques jours plus tard, coup de théâtre : Chaabi se rétracte et déclare que *"rien n'avait été décidé"*... sans plus d'explications. Que s'est-il passé ? Hormis les concernés, bien sûr muets comme des carpes, personne ne peut le dire...

Savola subira un revers du même goût, quelques mois plus tard. En décembre 2006, en effet, le Conseil national de la concurrence (CNC) met un coup d'arrêt à la commercialisation de l'huile de table Afia, une des marques-phares de Savola. Au ravissement, on imagine, de son concurrent Lesieur, premier producteur d'huile de table au Maroc... et autre filiale de l'ONA. Le PDG de Lesieur a certes bien plaidé sa cause, et il semble avéré que les bouteilles de Afia étaient vendues à perte. Mais on ne peut s'empêcher de s'interroger sur le réveil soudain du CNC, après de longues années d'hibernation... juste pour régler ce cas-là. N'y avait-il donc aucun problème concurrentiel au Maroc, jusqu'à ce que l'ONA soit concernée ?

Autre cas qui a suscité de multiples interrogations (pour le moins), celui de la marque de yaourt Jaouda. Développée par la coopérative indépendante Copag, Jaouda a connu un vif succès, au point de concurrencer sérieusement Danone, produit au Maroc par la Centrale laitière – autre filiale de l'ONA qui domine nettement le marché des laitages... jusqu'à ce que le gouvernement juge nécessaire, dans le cadre de la Loi de Finances 2005, de lever l'exonération fiscale sur les coopératives. Une décision pourtant peu conforme avec la volonté de "développement humain" clairement affichée par Mohammed VI, et qui s'appuie grandement sur les ONG locales... et les coopératives. Mais bon, tant qu'il y a Danone... ■

ARB et **FI**

19 février 2004

Les généraux **Kadiri** et **Benslimane** se dessaisissent de Kaben, 2ème société de pêche hauturière du royaume. Le système des rentes et des privilèges y survivra.

12 mars 2004

Le groupe Aksal ouvre le premier magasin **Zara**, installé sur tout un immeuble, à Casablanca. Le mouvement des franchises amorce une nouvelle phase.

évoquera de sombres malversations, notamment liées à la présence d'Attijariwafa en Tunisie. Des malversations dans lesquelles Oudghiri serait personnellement impliqué... Mais jamais aucune preuve ne sera apportée à ces allégations. La vindicte de ses ennemis poursuivra le banquier jusqu'en Arabie Saoudite, où il réussira à se caser à la tête d'une "banque islamique". Début 2009, Oudghiri sera ainsi cité dans une rocambolesque affaire de corruption, et un mandat d'amener sera même émis par un juge casablancais à son encontre. Aujourd'hui encore, après avoir été poussé à la porte de sa banque saoudienne dans des circonstances non élucidées, Khalid Oudghiri se garde bien de rentrer au Maroc...

Mouatassim Belghazi, actuel PDG de l'ONA. Ce technicien est volontairement effacé, loin de la flamboyance de ses prédécesseurs.

AIC PRESS

Le tour de Bendidi

Bien sûr, le départ de Oudghiri n'a pas arrêté la marche des affaires royales. Mais après ce déchaînement de violence interne, c'est comme si le cœur n'y était plus... Sur un point au moins, le banquier déchu ne s'était pas trompé : Wana est effectivement un gouffre sans fond. Après avoir englouti 7 milliards de dirhams, la filiale télécoms de l'ONA annonce que non seulement elle ne sera pas rentable en 2009 comme promis... mais qu'elle a besoin de 5 milliards supplémentaires. La faute, dit le prestigieux cabinet d'audit Mc Kinsey, à des choix technologiques hasardeux et à une mauvaise planification. Majidi est furieux – d'autant que Saad Bendidi, à ses yeux le garant de l'aventure télécoms du groupe royal... ne semble pas conscient de la gravité de la situation. Lors d'un conseil d'administration de l'ONA en mars 2008, le PDG, impavide, continue à défendre les prévisions établies en 2006, comme s'il ne s'était rien passé entre-temps. En privé, Majidi n'a pas de mots assez durs pour Bendidi, qu'il traite ouvertement d'"imbécile". Etrangement, l'ex-dauphin de Othman Benjelloun ne sent pas le danger venir. Sûr de lui, celui qu'on a surnommé "Mr Power Point" en raison de ses excellentes présentations (pas sûr que ce soit un compliment d'ailleurs) présente tranquillement ses résultats annuels le 31 mars 2008 à Casablanca, sans trop vanter de ses 32 milliards de chiffre d'affaires et de son milliard de bénéfices. Pour le PDG de l'ONA, la situation de Wana est certes préoccupante, mais il n'y a pas le feu au lac. Il se permet même de lâcher devant toute la presse : *"Si nous devons perdre de l'argent pour que Wana ait plus de clients, nous n'hésiterons pas"*. On entendrait presque grincer les dents de Mounir Majidi, depuis Rabat...

11 jours plus tard, Bendidi est éjecté sans sommation. Inspiré par le précédent Oudghiri, le PDG de Siger, cette fois, s'attache à bien expliquer sa décision. Le conseil d'administration publie donc un communiqué qui pointe sans pitié les *"éléments de négligence apparus et répétés dans le suivi et l'animation des affaires du groupe"*. Bendidi quitte l'ONA humilié, sans un mot de commentaire. Quelques semaines plus tard, il rendra une "visite de courtoisie" à son parrain Othman Benjelloun, qu'il avait trahi 3 ans plus tôt. Benjelloun écoute poliment Bendidi lui exposer ses projets de *"travailler pour son propre compte"* et, grand seigneur, lui souhaite même *"bonne chance"*. Cela fait plus d'un an, et Bendidi semble avoir définitivement disparu des radars...

Après 10 ans d'aventures et de coups de théâtre, Majidi aurait-il l'intention de gérer le holding royal "en bon père de famille" ?

1er avril 2004

B. J. Hokimi est "l'invité de l'économie" sur LCI. Le PDG de l'ONA déclare : *"La participation royale n'influe en rien sur notre autonomie financière"*. Hum...

1er mai 2004

Majidi nomme un de ses intimes, **Rachid Slimi**, au poste de "directeur des affaires générales" de l'ONA. On le surnommera "l'œil de Moscou"...

8 juin 2004

Levée de l'exonération fiscale sur les coopératives. Un jour noir pour la Copag, productrice du yaourt Jaouda... et un jour de fête pour l'ONA, productrice de Danone.

Septembre 2004

Le **nouveau code du travail** entre en vigueur. Il était temps ! Pour les décrets d'application, il faudra attendre... deux ans.

Le temps de l'apaisement ?

Pour remplacer Bendidi, le duo Majidi-Bouhemou fait appel à un quasi-inconnu, Mouatassim Belghazi. Le CV du nouveau PDG de l'ONA tranche nettement avec celui de ses prédécesseurs. Après l'ancien ministre et grand diplomate Mourad Cherif, après les brillantissimes et surdiplômés Hokimi (Polytechnique, Télécom, Stanford) et Bendidi (Centrale, HEC, Sciences Po)... Belghazi, titulaire d'un très académique doctorat en gestion d'entreprises de l'université d'Aix-en-Provence, semble venir d'une autre planète. Après avoir passé des années dans l'ombre du "socialiste de Cour" Habib El Malki, son principal fait d'armes est d'avoir brassé des fonds conséquents en tant que PDG d'une société d'investissements maroco-émiratie. Technicien voire techniciste, l'homme est volontairement effacé, loin de la flamboyance de ses prédécesseurs – peut-être est-ce ce qu'on lui demande...

C'est comme si, après tant d'aventures et de rebondissements, Mounir Majidi et Hassan Bouhemou ne désiraient plus qu'une chose : que l'ONA soit gérée conformément à leurs orientations, sans faire de vagues. Un an après son arrivée, Belghazi a présenté un nouveau business plan pour Wana (entretemps, un conglomérat koweïtien y avait investi 2,85 milliards, contre 31 % de son capital). Quant à la nouvelle stratégie de l'ONA, que son nouveau patron a annoncée en avril dernier, elle reste classique et sans surprises. Et pour tout dire, un tantinet "pépère"...

Fini le temps des fusions-acquisitions spectaculaires, des débauchages flamboyants, des coups de théâtre et des coups de Jarnac ? Après avoir "consommé" en neuf ans trois présidents de l'ONA, deux présidents de banque et une bonne dizaine de présidents de filiales... après avoir rêvé de milliers de milliards... après avoir fantasmé d'avaler tout ce que l'économie marocaine propose de rentable, au service de son "patron" et roi... Mounir Majidi aurait-il l'intention, désormais, de gérer le holding royal "en bon père de famille" ? Il aurait alors bien changé. La maturité, sans doute. ■

"LES DOMAINES"
Sa Majesté, 1er agriculteur

Avec un chiffre d'affaires estimé à 150 millions de dollars (1,3 milliard de dirhams) dont les deux tiers à l'exportation, un parc global de (plus de) 12 000 hectares, 2000 salariés dont 200 cadres, "les Domaines" sont le champion national en matière d'agriculture et d'agroalimentaire. Leur nom officiel, depuis quelques années, est "Domaines agricoles". C'est sans doute plus discret que le "Domaines royaux" en usage sous l'ère Hassan II. Mais chacun sait bien qui en est le propriétaire...

"Les Domaines" sont le champion national en matière d'agriculture et d'agroalimentaire.
DR

Filiale directe du holding royal Siger, les Domaines ne sont pas cotés en Bourse. Contrairement à la cascade d'entreprises de la sphère ONA-SNI, on ne sait donc pas grand-chose sur leurs résultats. *"Les Domaines adorent entretenir le mystère autour de leurs affaires, leurs chiffres sont encore un tabou"*, avoue sans peine un haut cadre qui y travaille. On sait en revanche qu'ils disposent de fermes high-tech réparties entre Dakhla, Agadir, Casablanca, Rabat, Fès, Marrakech, Agadir, Beni Mellal et Sidi Allal Tazi. Et qu'ils produisent entre autres des primeurs, agrumes et produits laitiers, en plus d'activités d'arboriculture et d'élevage. Et on sait enfin que les Domaines sont un des principaux producteurs-exportateurs marocains de fruits et légumes – sinon le principal.

Mais ce n'est pas parce qu'ils sont gérés plus discrètement que les sociétés royales "médiatiques", que les Domaines sont épargnés par soubresauts du sérail. Dans les années 1990, Hassan II avait ainsi placé à leur tête Khalid Benharbit, chirurgien cardiologue de son état (!), mais surtout époux de la princesse Lalla Hasna. En 2004, après son divorce avec la sœur du nouveau roi, Benharbit est éjecté sans préavis par Mounir Majidi, secrétaire particulier de Mohammed VI et gérant de sa fortune. Son remplaçant, le très effacé Bouamar Bouamar, est un exécutant docile qui se contente d'appliquer les instructions de Siger. *"Toutes les décisions importantes du groupe sont prises ou doivent être validées par Majidi"*, confirme une source interne aux Domaines.

Avec la concurrence, ça ne se passe pas trop mal depuis que les Domaines se sont alliés à huit gros exportateurs en créant Maroc Fruit Board. Mais ce groupement s'attire régulièrement les foudres des opérateurs agricoles qui n'en font pas partie. Oligopole, entente sur les prix, intimidation d'exportateurs moins importants... ces accusations contre les Domaines et leurs alliés sont monnaie courante.

Reste que la critique majeure opposée aux "fermes de Sa Majesté" résulte... d'une décision politique de Sa Majesté. Le 20 août 2008, en effet, Mohammed VI a annoncé dans un discours que l'exonération fiscale du secteur agricole, décidée par Hassan II en 1983, allait être prorogée jusqu'à fin 2014. *"C'est un scandale !*, tonne l'économiste et spécialiste des affaires agricoles Najib Akesbi. *Aujourd'hui comme hier, cette exonération ne profite en rien à l'écrasante majorité des exploitants agricoles, qui se trouvent de toute façon sous le seuil d'imposition. La défiscalisation de l'agriculture ne profite qu'aux gros exploitants".* Dont les Domaines... pour le coup vraiment "royaux". ■

FT et ARB

Novembre 2004

Publication des comptes de Maroc Telecom. **GSM Al-Maghrib**, sa filiale mobile (créée par Majidi) traîne 300 millions de dirhams de créances irrécouvrables !

13 décembre 2004

Maroc Telecom fait son entrée à la Bourse de Casablanca. Avec 120 000 souscripteurs attirés par cette opération, la Bourse devient de plus en plus grand public.

10 ans de vie économique

UNE MÉTAMORPHOSE MAROCAINE

PAR **FADOUA GHANNAM** ET **FAHD IRAQI**

14 janvier 2005

B. J. Hokimi quitte l'ONA. Il est remplacé par **Saad Bendidi**, ancien dauphin de Othman Benjelloun et président du conseil de surveillance de Méditel.

16 février 2005

Moulay Hafid Elalamy rachète la compagnie d'assurances CNIA grâce au financement d'Attijariwafa - et fait son come-back au Palais après 6 ans de disgrâce.

Il faut le reconnaître : l'économie marocaine revient de loin. Il y a à peine dix ans, même le plus optimiste des experts n'aurait pas parié un dirham sur le fait que le budget du royaume pouvait être excédentaire, qu'une mauvaise campagne agricole ne se traduirait pas forcément par un taux de croissance négatif ou encore que les recettes fiscales allaient atténuer la baisse des droits de douane. Pourtant, ce sont bien ces signes de bonne santé qu'affichent aujourd'hui les finances publiques. Mais au-delà des chiffres barbants des comptes de la nation, le dynamisme incontestable de l'économie est perceptible dans quasiment tous les domaines. Au cours de la première décennie de règne de Mohammed VI (et sans doute sous son impulsion), notre économie a complètement changé de visage. Bilan thématique.

Mars 2005

Sous pression d'Attijariwafa, Mustapha Amhal vend Somepi à **Aziz Akhannouch**. Le nouvel ensemble pèse 10 milliards et contrôle 30% du marché du carburant au Maroc.

3 mai 2005

Le **Méga Mall** ouvre ses portes à Rabat. Il abrite 80 commerces et restaurants, un bowling et une patinoire. Les centres commerciaux géants débarquent au royaume.

INFRASTRUCTURES Des barrages aux chantiers structurants

C'est l'aspect le plus visible du développement du Maroc. Les autoroutes déjà opérationnelles, le réseau électrique qui couvre désormais le patelin le plus reculé du pays, les gares et les aéroports qui commencent à ressembler à des centres de vie... autant de projets qui ont changé le visage du royaume et la vie des Marocains. Il semble bien lointain ce temps où les barrages étaient présentés comme les projets du siècle, alors que leurs chantiers s'éternisaient et leurs coûts étaient mieux gardés qu'un secret d'Etat. Cette dernière décennie, la cadence de réalisation des infrastructures s'est beaucoup accélérée. Exemple : d'un rythme de construction d'autoroutes de 40 km par an, dans les années 1990, le Maroc est passé à 100 km entre 2002 et 2005 avant de mettre le turbo à 160 km par an. Un chantier aussi titanesque que le complexe portuaire Tanger Med est devenu réel. Des milliards de dirhams ont été également injectés pour moderniser les gares, les aéroports et les ports du royaume. Même le milieu rural n'a pas été délaissé. Le taux de desserte des routes rurales atteint désormais 65% (contre 40% seulement en 1999) et le taux d'accès à l'eau potable dans les campagnes a été porté de 38% à 85%, depuis 1999. Mais si le royaume est devenu un gigantesque chantier à ciel ouvert, c'est grâce à une meilleure maîtrise des montages financiers de ces projets. Le déclic a été le premier milliard de dollars empoché par le royaume quelques semaines avant la disparition de Hassan II, qui avait annoncé (lors de son dernier discours) la création d'un fonds portant son nom. Alimenté par la moitié des recettes des opérations de privatisation, le "Fonds Hassan II pour le développement économique et social" -installé effectivement dès les premiers mois de règne de Mohammed VI- a souvent apporté la première mise de ces projets pharaoniques. Aujourd'hui, ce sont 60% de ses ressources qui sont affectés aux projets d'infrastructures. Mais ils sont bien loin de couvrir les 110 milliards de dirhams que coûtent les grands chantiers du royaume. L'essentiel du financement provient des aides directes extérieures (Union Européenne et pays du Golfe) et des prêts à très longs termes octroyés par des agences ou des fonds de développement. Ce n'est pas pour autant que tout va pour le mieux dans le meilleur des royaumes. Souvent les délais de livraison sont repoussés. Parfois, c'est la qualité des réalisations qui laisse à désirer. Plus périlleux, en revanche : nos décideurs ne sont pas à l'abri de la folie des grandeurs. La meilleure illustration en est peut-être le projet de TGV, qui devrait coûter à terme 100 milliards de dirhams. N'avons-nous vraiment rien de mieux à faire, aujourd'hui, avec une somme aussi monstrueuse ? ■

D'un rythme de construction d'autoroutes de 40 km par an, dans les années 1990, le Maroc est passé à 100 km entre 2002 et 2005 avant de mettre le turbo à 160 km par an.

DR

LES GRANDS CHANTIERS : COMBIEN ÇA COÛTE ? (en dirhams)

Autoroutes	**23 milliards**
Tanger Med	18 milliards
Voies ferrées	**17 milliards**
Electrification	16,6 milliards
Autres ports	**11 milliards**
Routes rurales	10 milliards
Voies express	**6,6 milliards**
Rocade méditerranéenne	5 milliards
Aéroports	**3,3 milliards**

Source : Ministère de l'Equipement

RENTES Là-dessus, rien n'a changé...

Créée au milieu des années 1980 par les deux puissants généraux - Abdelhak Kadiri (ex-patron du contre espionnage, aujourd'hui à la retraite) et Housni Benslimane (commandant en chef de la gendarmerie, toujours en service) - la société Kaben pêche a été pendant longtemps l'illustration parfaite du système de rente qui prévalait au royaume. Un système que Hassan II avait carrément érigé en politique publique. Le Maroc n'a pas de pétrole ? Qu'à cela ne tienne : il a des côtes très poissonneuses, des routes qui ne demandent qu'à être sillonnées par des cars, des carrières de sable qui ne demandent qu'à être pillées, etc. Chacun de ces privilèges (ou "grimate" - agréments - comme

6 mai 2005

Mohammed VI signe un partenariat avec Dubaï Holding pour l'aménagement de la vallée du **Bouregreg**. Le premier d'une série d'investissements moyen-orientaux au Maroc.

8 juillet 2005

Après l'octroi de sa deuxième licence par l'agence de régulation, Méditel lance **"Tilifoune dial dar"**. Le monopole de la téléphonie fixe est enfin brisé.

BOURSE Du souk au casino

C'est en 1998, que la Bourse de Casablanca est passée d'un marché à la criée - où les ordres étaient hurlés et les cours inscrits à la craie sur un tableau- à un système de cotation électronique. Malgré cela, la tour de verre (siège du marché boursier) avait toujours du mal à refléter l'image d'une place financière moderne. A la fin du règne de Hassan II, la Bourse a été d'ailleurs complètement désertée par les investisseurs étrangers, talonnés par leurs homologues locaux. Seule une poignée de grandes institutions locales se débattait pour animer une Bourse où l'on comptait une cinquantaine de valeurs cotées seulement. Les échanges étaient alors infimes et la capitalisation, chétive. Ce n'est qu'à partir de fin 2003 que l'indice général de la Bourse (IGB, rebaptisé MASI en 2002) reprend des couleurs, sous l'effet de grandes opérations stratégiques menées par le holding royal. En 2004, avec le retour des privatisations via la Bourse et notamment l'arrivée de Maroc Telecom, un embryon d'actionnariat populaire fait son apparition. Près de 120 000 Marocains ont souscrit à cette opération que certains cols blancs redoutaient trop volumineuse pour Casablanca (9 milliards de dirhams de fonds à lever). Depuis, les indices sont en croissance et les volumes explosent. Surtout en 2006 avec l'introduction (et le parcours spectaculaire) du groupe Addoha. Dans l'imaginaire collectif, la Bourse devient alors un casino où l'on gagne à tous les coups... Jusqu'en septembre 2008 où un retournement brutal du marché fait mordre la poussière à des spéculateurs trop gourmands. Depuis, la place est entrée dans une phase de correction (qui se poursuit toujours). Une conjoncture qui a aussi freiné le mouvement des introductions en Bourse, très fréquents jusque-là. Depuis 1999, pas moins de 30 sociétés ont fait leur entrée en Bourse, permettant l'arrivée sur la cote de nouveaux secteurs d'activité comme l'immobilier, le tourisme et les nouvelles technologies. Il n'empêche que Casablanca reste malgré tout une place pas très recommandable : les bons tuyaux se transmettent toujours entre initiés, au nez et à la barbe d'une autorité de régulation loin d'être autonome. **En 16 ans d'existence, le CDVM, gendarme du marché, n'a sévi que deux fois, alors que les scandales boursiers se ramassent à la pelle.** Même la sanction historique (10 millions de dirhams d'amende) prononcée par le CDVM contre une société de Bourse pour ses agissements lors de l'introduction de la CGI, n'a été finalement que de la poudre aux yeux. L'enquête aurait été orientée pour limiter les responsabilités... ■

les appellent les Marocains) était souverainement accordé par le Palais pour fidéliser une "clientèle" qui se comptait en milliers d'individus. Cela a commencé par les anciens combattants avant de s'étendre aux officiers de l'armée, aux artistes et sportifs préférés de Sa Majesté... et bien sûr aux courtisans en tous genres.

Quatre ans après l'arrivée aux affaires de Mohammed VI, le désengagement des deux généraux de Kaben (quand même le deuxième opérateur de pêche hauturière du royaume) pouvait être interprété comme un début de rupture - surtout qu'on chuchotait qu'ils avaient lâché prise sous la pression du Palais. Mais au fil du temps, il s'est avéré que **le système de rente avait la peau dure. Plutôt que de disparaître, il s'est transformé et adapté à son époque.** L'exclusivité accordée sans appel d'offres sur tous les aéroports et les gares du royaume à FC Com (société d'affichage publicitaire appartenant à Mounir Majidi, secrétaire particulier du roi) est l'exemple type des grimate new age. Autres bénéficiaires de rentes distribuées par le roi : les handicapés de toute sorte, auxquels Mohammed VI, c'est bien connu, ne peut rien refuser - au risque de se faire piéger. C'est ainsi qu'un véritable réseau mafieux spécialisé dans le trafic des agréments s'est créé au sein même su Palais : ceux qui connaissent à l'avance les trajets royaux s'arrangent pour y placer des handicapés et, à tous les coups, Sa Majesté leur offre une grima de quelque chose... Sauf que la donation royale change de main dans l'heure qui suit. Malgré le coup de filet très médiatisé qui a suivi la révélation de cette grosse arnaque, rien n'a été sérieusement fait pour éradiquer le système de rente. Trop risqué politiquement, au vu des milliers de bénéficiaires hérités de l'ère Hassan II. Même s'il en parle régulièrement, le gouvernement hésite mille fois avant de faire quoi que ce soit là-dessus. En septembre 2008, Abbas El Fassi a joué l'effet d'annonce en parlant de créer une "commission nationale de la lutte contre les privilèges". Dix mois plus tard, on n'a toujours rien vu, et le listing des bénéficiaires des agréments, tant promis, n'a pas encore été rendu public. En attendant, il existe toujours, au royaume des mille et un privilèges, des types d'agréments dont on ne se doute même pas. Saviez-vous, par exemple, que les licences d'importation de chameaux (si, si !) sont une chasse gardée des plus influents chefs de tribus sahraouis ? ■

Juillet 2005

9 ans après Kénitra, **l'autoroute atteint Asilah**, à quelques kilomètres de Tanger. Le programme autoroutier national s'accélère.

Fin juillet 2005

La **Cosumar**, filiale de l'ONA, s'adjuge la privatisation de 4 sucreries (en battant le Saoudien Savola) et passe de 68% du marché marocain du sucre... au monopole.

CONSOMMATION

Des kissariate aux Giga Malls

Un Mega Mall en activité à Rabat, un Morocco Mall en chantier à Casablanca, un Giga Mall toujours en friche à Marrakech... c'est l'illustration de la course au gigantisme en matière de centres commerciaux. Révolu, le temps où Marjane était esseulé sur la rive du Bouregreg ! Désormais, on compte une vingtaine de grandes surfaces au Maroc, et on vise le double dès 2012 selon les projections du Plan Rawaj, feuille de route du secteur commercial. Fini aussi le temps où il fallait attendre la visite d'un cousin éloigné d'Amérique pour se payer un jean Levi's (le vrai !). Aujourd'hui, toutes les grandes marques ont pignon sur rue dans les grandes villes du royaume. Même les plus luxueuses. Témoin, la rue Aïn Harrouda de Casablanca assume fièrement son sobriquet de "place Vendôme" depuis que des bijoutiers comme Chaumet, Chopard ou Cartier y ont ouvert des magasins. Les franchises ont poussé comme des champignons à travers tout le Maroc. Le nombre de réseaux est passé d'une dizaine au milieu des années 1990 à 376 (dont 50 marocains) à fin 2008. A la clé, près de 2300 points de vente et 23 000 emplois directs créés. Un autre indicateur est assez éloquent pour illustrer l'explosion de la consommation : le parc automobile a augmenté de 50% entre 1998 et 2007, atteignant les 2,5 millions de véhicules. Le poids de la consommation se fait ressentir même sur les comptes de la nation. La consommation des ménages a ainsi enregistré une croissance annuelle moyenne de 3,5% entre 1998 et 2007, pour s'élever aujourd'hui à 360 milliards de dirhams (60% du PIB). Le secret : une appréciation substantielle du niveau de vie des Marocains. Le revenu annuel par habitant est passé de 14 345 dirhams en 1998 à 21 664 dirhams en 2007, impulsé par le dynamisme du marché du travail, la hausse des salaires, les retombées des bonnes campagnes agricoles, et le renforcement des transferts des Marocains résidant à l'étranger. Mais il ne faut pas se réjouir trop vite. La classe moyenne marocaine reste pauvre, et le gros de la consommation se fait à crédit. Ceux dont le salaire mensuel est inférieur à 4000 dirhams concentrent aujourd'hui 55% des encours de crédit. Pourtant, c'est cette même frange de la population qui consacre 60 % de son revenu aux dépenses alimentaires. Bienvenue au royaume des inégalités où, en plus, les lois protégeant les consommateurs n'existent que sur le papier. ■

Sous Mohammed VI, la course au gigantisme en matière de centres commerciaux bat son plein. Ici, le Morocco Mall en chantier à Casablanca.

DR

21 septembre 2005

Publication d'une "enquête stratégique" du cabinet Mc Kinsey sur le **tissu industriel marocain**. Le "plan Emergence" sera lancé 6 mois plus tard.

22 décembre 2005

Rebaptisé **Wana**, Maroc Connect, petit provider Internet recapitalisé par Attijariwafa, décroche la 3ème licence de téléphonie mobile du pays. L'ONA s'invite dans les télécoms.

Mars 2006

Le **groupe Chaabi** annonce une alliance avec Savola pour lancer une méga-sucrerie concurrente de l'ONA. Le projet sera mystérieusement abandonné quelques jours plus tard.

3 mai 2006

"Putsch" raté contre Khalid Oudghiri, qui se maintient à la tête d'Attijariwafa grâce aux actionnaires espagnols (ou à ses connexions au Palais).